

DIRECȚII ALTERNATIVE ALE ALEGERII STRATEGIILOR INVESTIȚIONALE

Conf. univ. dr. Vaduva Cecilia
Universitatea “Constantin Brâncuși” din Târgu-
Jiu

Rezumat:

Alegerea strategică vizează luarea deciziilor (selectarea opțiunii strategice) legate de viitorul întreprinderii și modalitățile în care acesta răspunde acțiunii unor factori de presiune și influenți identificați prin analiza și diagnosticare strategică. Punctul central al alegerii strategice îl reprezintă dezvoltarea activităților întreprinderii prin strategii adecvate.

Definirea clară a obiectivelor întreprinderii este foarte importantă din punct de vedere al tipurilor de afaceri în care acesta se implică și a legăturilor existente între acestea (prin intermediul mixului de UAS). Dezvoltarea cu succes a strategiilor trebuie, însă, să țină cont de faptul că acestea nu pot fi construite doar pe resursele financiare existente ci și pe dezvoltarea acestor resurse.

Cuvinte cheie: alegere strategică, obiectivele întreprinderi, investiție strategică

1. Alegerea investițiilor strategice

Alegerea strategică vizează luarea deciziilor (selectarea opțiunii strategice) legate de viitorul întreprinderii și modalitățile în care acesta răspunde acțiunii unor factori de presiune și influenți identificați prin analiza și diagnosticare strategică. Punctul central al alegerii strategice îl reprezintă dezvoltarea activităților întreprinderii prin strategii adecvate.

Alegerea strategiilor investiționale este strâns legată de concluziile exprimate prin diagnosticul strategic și alegerea strategică la nivel de strategie generală a întreprinderii și strategie la nivel de UAS.

În opinia mea, selectarea strategică este influențată în cea mai mare măsură de favorabilitatea (oportunitate), adică de selectarea acelei strategii care corespunde circumstanțelor în care întreprinderea acționează.

ALTERNATIVE DIRECTIONS OF CHOOSING THE INVESTMENT STRATEGIES

Associate prof. PhD Vaduva Cecilia
“Constantin Brancusi” University of
Târgu-Jiu

Abstract:

Strategic choosing refers to making decisions (selecting the strategic option) related to the future of the enterprise and the ways it respond to the action of certain pressure and influence factors identified by analysis and strategic diagnosis.

The clear definition of the enterprise objectives is very important from the viewpoint of the business types where it is involved and of the connections existent between them (by means of the SBU mix). But, the successful development of the strategies should consider the fact that they cannot be built only on the existent financial resources, but also on the development of these resources.

Key words: Strategic choosing , enterprise objectives , investment strategies

1. Choice of investment strategy

Strategic choosing refers to making decisions (selecting the strategic option) related to the future of the enterprise and the ways it respond to the action of certain pressure and influence factors identified by analysis and strategic diagnosis.

The choosing of the investment strategies is tightly connected to the conclusions expressed by the strategic diagnosis and the strategic choosing at the level of general strategy of the enterprise and strategy at the SBU level.

In my opinion, the strategic selection is mostly influenced by favourability (opportunity), namely by selecting that strategy corresponding to the circumstances where the enterprise acts.

By favourability, I mean how much the strategy is compatible to the conclusions worded by the strategic analysis regarding

Prin favorabilitate înțeleg măsura în care strategia este compatibilă cu concluziile formulate de analiza strategică privind modalitatea cea mai bună a întreprinderii de a răspunde provocărilor de mediu.

La baza posibilităților de dezvoltare a acestora vor sta resursele financiare și modul lor de alocare prin strategii investiționale.

Pentru alegerea strategiilor investiționale este necesară să se pornească de la:

- analiza poziționării competitive pe fazele ciclului de viață;
- analiza profilului afacerii,
- analiza portofoliului de UAS-uri;
- analiza atractivității sectorului în comparație cu situația financiară a întreprinderii.

Considerăm că prin analizarea acestor aspecte se poate formula o opinie în legătură cu căia de favorabilă este opțiunea strategică aleasă. O strategie nu poate trece într-o fază ulterioară, de selectare-evaluare, decât după ce este dovedită favorabilitatea sa.

Analiza profilului afacerii prevede analiza obiectului de activitate al întreprinderii din punct de vedere al decalajelor care există între afacerea existentă și cea în care întreprinderea ar dori să se plaseze, respectiv în ce măsură acest ecart influențează scopurile întreprinderii.

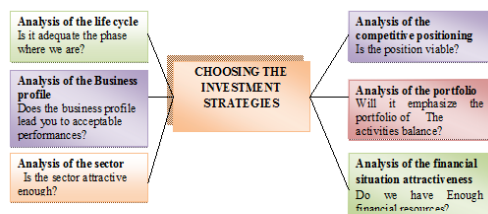


Fig. 1. Components of choosing the investment strategies

Analiza portofoliului de UAS-uri vizează modul în care capacitatea strategică a întreprinderii poate fi utilizată în portofoliul de UAS-uri pentru atingerea scopurilor întreprinderii.

Analiza ciclului de viață evaluează dacă o opțiune strategică este posibil să-și însușească stagiul de viață al întreprinderii sau al UAS-urilor sale.

the best way of the enterprise to respond to the environmental challenges. At the basis of its development possibilities, there will be the financial resources and their way of allocation by investment strategies.

For choosing the investment strategies, it is necessary to start from [8]:

- The analysis of the competitive positioning on phases of the life cycle;
- The analysis of the business profile;
- The analysis of the SBU portfolio;
- The analysis of the sector activity compared to the financial situation of the enterprise.

I consider that, by analysing these aspects, we may formulate an opinion related to the degree of favourability of the chosen strategic option. A strategy may not pass in a subsequent phase of selecting-evaluating unless we prove its favourability.

The analysis of the business profile stipulates the analysis of the activity object of the enterprise from the viewpoint of the disparities existing between the existent business and the one where the enterprise would like to be placed, respectively how much this interval influences the purposes of the enterprise.

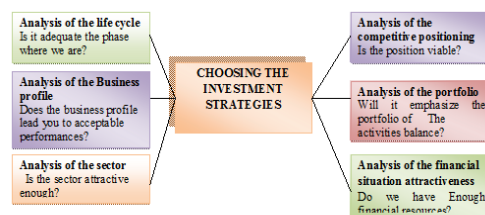


Fig. 1. Components of choosing the investment strategies

The analysis of the SBU portfolio refers to the way the strategic capacity of the enterprise may be used in the SBU portfolio in order to reach to enterprise purposes.

The analysis of the life cycle evaluates if a strategic option may appropriate the life stage of the enterprise or of its SBUs.

The analysis of the competitive positioning is the key test of the favourable

Analiza poziționării competitive este testul cheie al elementelor lor favorabile. Se propune urmarea următorilor pași:

1. listarea resurselor și competențelor necesare realizării opțiunii strategice.

2. separarea resurselor și competențelor necesare pe:

- resurse și competențe existente:

✓ resurse și competențe existente la nivelul cerut;

✓ resurse și competențe existente ce necesită dezvoltare

- resurse și competențe necesar a fi create:

✓ resurse și competențe ce se pot crea relativ ușor;

✓ resurse și competențe ce pot fi greu de realizat;

3. evaluarea relațiilor dintre opțiunea strategică a UAS-ului și capacitatea strategică a întreprinderii.

De *exemplu* pentru un anumit UAS se cere o strategie de investire, fiind în faza de dezvoltare pe curba ciclului de viață. Trebuie cunoscut ce resurse și competențe necesită dezvoltarea UAS-ului. Dacă acestea există sau trebuie create și în ce măsură întreprinderea poate să facă față acestora avarul în vedere necesitatea de a pune la dispoziție resurse și competențe și pentru alte UAS-uri ce pot cere aceeași strategie sau nu. realizabilă pe baza acelorași resurse și competențe sau nu.

Analiza atractivității sectorului este foarte importantă deoarece întărește sau slăbește favorabilitatea unei opțiuni strategice. În funcție de atractivitatea sectorului trebuie analizat dacă:

- profilul afacerii, ce răspunde scopurilor întreprinderii, se situează într-un sector atractiv sau nu, portofoliul de activități strategice permite fructificarea atractivității sectorului;

- faza pe ciclului de viață a acestor activități strategice permite aplicarea unor opțiuni de creștere a cotei de sector;

- poziția competitivă este una favorabilă

elements. We suggest the following steps:

1. Enlisting the resources and the competences needed in order to accomplish the strategic option;

2. Separating the resources and the competences necessary on:

- Existing resources and competences:

- resources and competences existing at the required level;

- existent resources and competences needing development;

- resources and competences needing to be created:

- resources and competences that may be relatively easily created;

- resources and competences that may be difficult to accomplish;

3. Evaluating the relations between the strategic option of SBU and the strategic capacity of the enterprise.

For example, for a certain SBU it is required an investing strategy, being in the development phase on the slope of the life cycle. We should know what resources and competences need the SBU development, if they exist or they have to be created and how much the enterprise may face them, considering the necessity to put at the disposal resources and competences for other SBUs that may require the same strategy or not, accomplishable based on the same resources and competences or not.

The analysis of the sector attractiveness is very important because it emphasizes or eases the favourability of a strategic option. Depending on the sector attractiveness, we should analyse if:

- The business profile that responds to the enterprise purposes is placed or not in an attractive sector;

- The strategic activities portfolio allows the fructification of the sector attractiveness;

- The phase on the life cycle of these strategic activities allows

În legătură cu atractivitatea sectorului există o multitudine de cazuri posibile ce derivă din rezultatele analizelor prezentate

Analiza situației financiare consider că are o mare importanță din punct de vedere al favorabilității unei opțiuni strategice deoarece oferă informații foarte prețioase privind capacitatea financiară a întreprinderii tic a susține opțiunea sau imposibilitatea întreprinderii de a face față resurselor financiare cerute de aplicarea opțiunii

2. Modele strategice de analiză

În cadrul acestor modele financiare de analiză strategic deosebesc:

☆ modele clasice de analiză strategică ce prezintă valențe financiare. cum sunt:

- modelul creșterei cotei de piață Boston Consulting Group (B.C.G.);

☆ modelele de poziționare a atractivității potențial competitiv (modelul General Electric & McKinsey, modelul Royal Dutch Shell);

☆ modelul Arthur D. Little.

Am prezentat în analiză critică a fost elaborat în capitolul IV;

☆ modele de analiză adaptate din domeniul finanțelor ce prezintă valențe strategice, cum sunt: modelul financiar bazat pe ritmul de creștere al întreprinderii;

the application of certain increasing options of the sector share;

- The competitive position is favourable.

Regarding the sector attractiveness, there are a lot of possible cases deriving from the results of the presented analyses.

I consider that the analysis of the financial situation is very important from the viewpoint of the favourability of a strategic option because it offers very precious information regarding the financial capability of the enterprise to support the option or the impossibility of the enterprise to face the financial resources required by the option application.

2. Models of strategic analysis

In frame of this financial models of strategic analysis, I distinguish:

- Classic models of strategic analysis presenting financial valences such as:

✓ The increase model - market share Boston Consulting Group (B.C.G.);

✓ Models of attractiveness positioning – potentially competitive (model General Electric & McKinsey, model Royal Dutch Shell);

✓ Model Arthur D. Little,

- Models of analysis adapted from the finances field, presenting strategic valences, such as:

✓ The financial model based on the increasing rhythm of the enterprise;

✓ Positioning model according to the sector attractiveness and the financial situation of the enterprise, that I will develop further on.

3. The financial model based on growth rate of enterprises

This model starts from the hypothesis according to which the enterprise increase is given by the involvement of the ensemble of the financing sources, including thus the borrowed ones. It is also called “Model of the Potential Increase”.

☆ modelul ie pozi ionare dup
atractivitatea sectorului i
situa ia financiar a
întreprinderii, pe care le voi
dezvolta în continuare.

3. Modelul financiar bazat pe ritmul de crestere al întreprinderii

Acest model porne te de la ipoteza
conform c reia cre terea întreprinderii
este dat de implicarea ansamblului
surselor de finan are, deci inclusiv i a
celor împrumutate. Mai poal
denumirea de „Modelul cre terii
poten iale”.

Conform acestui model,
întreprinderea prezint o cre tere
poten ial maxim conform rela iei

$$gm = \left[Rnrc + \left(Rnrc - \overline{k_{Cimp}} \right) \times \frac{Dft}{Cpr} \right] \times (1-d) = Rrf \times (1-d) = \frac{Pr_{reinv}}{Cpr} \approx \frac{\Delta Cpr}{Cpr}$$

where:

$$Rnrc = \frac{Ren}{CA} \times \frac{CA}{Cinv} = \frac{(Re - ImpE)}{CA} \times \frac{CA}{Cinv}$$

where:

gm – percentage of the maximum potential increase; Rnrc – net capitalization of the invested capitals; $\overline{k_{Cimp}}$ – moderate average cost of indebtness; Dft – total financial debts (borrowed capital); Cpr – own capitals; Dft/Cprt – indebtness degree; D – percentage of the profit distribution (samplings from the net profit); Ren – the net result of the exploiting activity; CA – business number; Cinv – invested capitals; Ren/CA – net commercial profitability; CA/Cinv – rotation number of

According to this model, the enterprise presents a maximum potential increase according to the relation:

$$gm = \left[Rnrc + \left(Rnrc - \overline{k_{Cimp}} \right) \times \frac{Dft}{Cpr} \right] \times (1-d) = Rrf \times (1-d) = \frac{Pr_{reinv}}{Cpr} \approx \frac{\Delta Cpr}{Cpr}$$

where:

$$Rnrc = \frac{Ren}{CA} \times \frac{CA}{Cinv} = \frac{(Re - ImpE)}{CA} \times \frac{CA}{Cinv}$$

where:

gm – percentage of the maximum potential increase; Rnrc – net capitalization of the invested capitals; $\overline{k_{Cimp}}$ – moderate average cost of indebtness; Dft – total financial debts (borrowed capital); Cpr – own capitals; Dft/Cprt – indebtness degree; D – percentage of the profit distribution (samplings from the net profit); Ren – the net result of the exploiting activity; CA – business number; Cinv – invested capitals; Ren/CA – net commercial profitability; CA/Cinv – rotation number of the capitals invested by the business number; Rrf – share of the financial capitalization; Pr_{reinv} – reinvested profit.

“The model of the potential increase” is resumed at a small number of key-variables – explanatory factors of the potential increase.

This model shows that, if the connections between the parameters of the model (indebtness cost, indebtness degree) are constant, the potential increase depends on the capitalization of the own capitals (financial capitalization) and on the percentage remained from the profit in order to be reinvested (1-d). The percentage from the remained profit to be reinvested depends on the policy of dividends validated by the general assembly of the shareholders at the suggestion of the administration council.

The simplicity of the model makes it a comode tool of simulating the influence of a factor or of a policy on the enterprise increase. This model authorizes the change of the relations between the parameters. A variation of the needs, for example an increase due to a needed rise of bearing fund

the capitals invested by the business number; R_{rf} – share of the financial capitalization; Pr_{reinv} – reinvested profit.

„Modelul creșterii potențiale” se rezumă la un număr mic de variabile-cheie factori explicativi ai creșterii potențiale.

Acest model arată că dacă legăturile dintre parametrii modelului (costul îndatorării, gradul de îndatorare) rămân **constante**, creșterea potențială depinde de rentabilitatea capitalurilor proprii (rentabilitatea financiară) și de procentul rămas din profit pentru a fi reinvestit. Procentul din profit rămas pentru a fi reinvestit depinde de politica de dividende validată de adunarea generală a acționarilor la **propunerea** consiliului de administrație

Simplitatea modelului face din acesta un instrument comod de simulare a influenței unui factor sau a unei politici asupra creșterii întreprinderii. Acest **model** autorizează modificarea relațiilor **dintre** parametrii, **O** variație a nevoilor, de exemplu o creștere datorată unui spor de necesar de fond de rulment trebuie echilibrată printr-o creștere a resurselor și invers.

Aria de aplicabilitate a modelului este dată: în primul rând de identificarea tendinței de creștere care ar rezulta din menținerea structurii economice și financiare a întreprinderii; în al doilea rând de studierea modificărilor care pot antrena opțiuni strategice modificări în structura economică și financiară care ar atrage diverse ritmuri de creștere ale întreprinderii).

Pot **e x i s t a** opțiuni strategice diverse:

- fie atragere de surse de finanțare într-un volum și structură diferită,
- fie alocarea diferită a capitalurilor
- fie atragerea de surse diferite și alocarea diferită a acestora pe UAS-uri

Modelul permite realizarea unei legături între câștigarea sau pierderea de cote din sector și creșterea întreprinderii pe baza sporului de capitaluri proprii ca urmare a

should be balanced by an increase of the resources and vice-versa.

The applicability area of the model is given:

- Firstly by the identification of the increasing tendency that would result from maintaining the economical and financial structure of the enterprise;
- Secondly by studying the changes that may involve strategic options (changes in the economical and financial structure that would attract different increasing rhythms of the enterprise).

There may be different strategic options:

- Of attracting the financing sources in a different volume and structure;
- Of the different allocation of the capitals;
- Of attracting their different sources and allocations on SBUs.

The model allows the accomplishment of a connection between gaining or losing a share of the sector and the enterprise increase based on the rise of own capitals as a consequence of the fructification at a level as high as possible of the financial lever effect.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Băcanu B., - Management Strategic, Ed.Teora,Bucuresti,1999;
- [2] Băileșteanu Gh.,- Diagnosticul si evaluarea firmei,Ed.Mirton,Timisoara,2005;
- [3] Bărbulescu C-tin, *Strategies of Extern Increase*, “Economic Tribune” Magazine, Bucharest, no. 40/1999.
- [4] Bărbulescu C-tin, *Strategic Systems of the Enterprise*, Economic Press, Bucharest, 1999
- [5] Cazan E., Pantea I. M.,- Consideratii privind achizițiile fuziunile și crearea de valoare,Ed.Mirton,Timisoara, 2008, p. 49
- [6] Ionescu Gh. Gh., Cazan E., Negrușă A. L., Management Organizational,Ed. Tribuna Economica, Bucuresti,2007, p. 327-331
- [7] Pantea I.M., *Possible Financial Model of*

fructificări la un nivel cât mai ridicat a efectului de levier financiar.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Băcanu B., - Management Strategic, Ed.Teora,Bucuresti,1999;
- [2] Băileșteanu Gh.,- Diagnosticul si evaluarea firmei,Ed.Mirton,Timisoara,2005;
- [3] Bărbulescu C-tin, *Strategies of Extern Increase*, “Economic Tribune” Magazine, Bucharest, no. 40/1999.
- [4] Bărbulescu C-tin, *Strategic Systems of the Enterprise*, Economic Press, Bucharest, 1999
- [5] Cazan E., Pantea I. M.,- Consideratii privind achizițiile fuziunile ;I crearea de valoare,Ed.Mirton,Timisoara, 2008, p. 49
- [6] Ionescu Gh. Gh., Cazan E., Negrușă A. L., Management Organizational,Ed. Tribuna Economica, Bucuresti,2007, p. 327-331
- [7] Pantea I.M., *Possible Financial Model of Strategic Positioning*, Jubilee Session of Scientific Communications ”*Economical Increase, Development, Progress*”, Babeș-Bolyai University, Cluj-Napoca, November, 24th – 25th, 2000
- [8]Pantea I. M., *Alterative Directions of Choosing the Investment Strategies*, Scientific Communication Session “Globalization and University Economical Education”, Al. I. Cuza University, Iași, October 24th – 26th, 2002
- [9]Reilly F. K., Brown K. C., *Investment Analysis and Portfolio Management*, 5th edition, Dryden Press, 1997, p. 683.